

AVANCINI JEANS

Preparado por Daniel Kamlot, da ESPM-RJ¹.

RESUMO

O mercado de confecções vem crescendo e elevando cada vez mais a competitividade entre as empresas que dele fazem parte, em particular no Rio de Janeiro, cujos players competem não somente entre si, mas também com empresas advindas de São Paulo, do Nordeste brasileiro e com concorrentes internacionais, principalmente originários da China. Esse é o caso percebido pela direção da Avancini Jeans, uma empresa atuante no ramo de confecções fluminense que divisou a necessidade de realizar um planejamento de marketing visando ao seu futuro e seu posicionamento no mercado.

Uma empresa que perceba a necessidade de modificações no mercado ou em sua própria estrutura deve realizar um planejamento a fim de colocar em prática modificações adequadas àquilo que facilite a obtenção de vantagens competitivas. A ideia e elaboração de um plano de marketing para a Avancini Jeans é o núcleo do presente estudo de caso, baseado em dados reais e recentes do mercado nacional têxtil e de confecções, em particular do mercado fluminense.

PALAVRAS-CHAVE

Avancini Jeans. Confecção. Varejo. Plano de Marketing. Mercado Têxtil.

Junho/2011

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

INTRODUÇÃO

Verônica acabara de concluir seu curso de Administração de Empresas, para seu orgulho e de seus familiares. O próximo passo, planejava ela, era terminar o curso de Medicina, ao qual com muito afinho passou a se dedicar já nos últimos períodos do curso de Administração. Para o Sr. Vander, seu pai e dono da Avancini Jeans, além de uma época de saborear a felicidade pela (primeira) formatura da filha, era também possível vislumbrar a participação dela na empresa da família, atuante no setor de confecções desde 1986.

A Avancini Jeans surgiu a partir da união de dois primos, José Roque Ferrari e Vander Luiz Ferrari, com o objetivo de prestar serviços para a empresa Ferrari, que, na época, pertencia à família de mesmo nome. No ano de sua fundação, somente 12 pessoas trabalhavam na empresa. Após alguns anos, em 1991, José Roque decidiu que era hora de sair da parceria e vendeu sua parte para Vander. Pouco depois, em 1993, a empresa atuava no mercado com uma equipe constituída por Vander, um cortador, uma passadeira e uma facção de roupas (empresa que presta serviço a outras companhias).

No ano de 2009, quando Verônica se formou, a Avancini Jeans contava com 50 funcionários trabalhando internamente na fábrica, duas facções de roupas independentes e um número em torno de 20 costureiras individuais, trabalhando em suas próprias residências. Vander era (e continua sendo) o principal gestor e a empresa produzia de 8.000 a 20.000 calças jeans por mês.

Entretanto, a empresa não estava operando da melhor forma possível – havia uma forte concorrência no setor, mudanças vinham ocorrendo e era necessário que a empresa reavaliasse suas prioridades, resultados e o planejamento para o futuro, a fim de não ficar para trás das rivais. Assim, o Sr. Vander propôs um desafio a Verônica: agora que ela era uma administradora de empresas, poderia encarregar-se de organizar um plano de marketing para a Avancini Jeans, para definir ou reavaliar objetivos, diretrizes e estratégias para a empresa, e fornecer maior suporte às decisões empresariais, considerando que esse fator é preponderante para empresas do ramo de confecção. Verônica, ao ser confrontada com o desafio proposto pelo pai, mostrou-se animada; seria um modo de colocar em prática os ensinamentos obtidos na faculdade. Porém, teria que fazer tudo com muito cuidado e contando com o apoio do restante dos funcionários da empresa, pois não desejava descuidar do curso de Medicina, que se aproximava de seu término.

O MERCADO E A EMPRESA

O mercado de confecções é segmentado de acordo com idade, gênero, produto e classe social (NUNES, 1998). Uma característica marcante do setor é possuir uma indústria de mão de obra intensiva, porém básica, já que a costura é amplamente difundida e manifestada nas diferentes regiões brasileiras. Portanto, é de extrema importância que haja organização, motivação e controle, além de treinamento, sendo que este é de responsabilidade das próprias empresas atuantes no mercado.

O mercado de confecções (analisado juntamente com a cadeia têxtil) faturou aproximadamente US\$ 34,6 bilhões em 2009, apresentando um crescimento de 4,85% em relação ao ano anterior. No setor há 1.650.000 funcionários, com 75% de mão de obra feminina, conforme dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT (2008). Esse segmento é o segundo maior empregador da indústria de transformação nacional, sendo constituído por aproximadamente 30 mil empresas. Representa 17,5% do PIB da Indústria de Transformação e 3,5% do PIB brasileiro. As exportações do setor em 2007 totalizaram US\$ 2,4 bilhões e as importações, US\$ 3,0 bilhões. Vale ressaltar, ainda, que o Brasil ocupa o sexto lugar em produção têxtil

e o segundo em produção de denim do mundo (ABIT, 2008).

A Avancini Jeans, atuante nesse mercado há mais de duas décadas, ainda é uma empresa familiar. De acordo com o ciclo de vida das organizações (ADIZES, 1993, apud NUNES, 1998), a maior parte das empresas deixa o mercado em poucos anos de existência, quando ainda são empresas “jovens”. Isto normalmente se dá devido à falta de experiência empresarial dos dirigentes, o que ocasiona uma série de falhas estratégicas. Para a Avancini, que não dispõe de um planejamento estratégico de marketing claramente difundido e detalhadamente esquematizado, a precoce extinção das empresas do ramo de confecções é algo que merece atenção e preocupação. Isto sem dúvida é algo que Verônica e o Sr. Vander terão que levar em consideração.

PLANEJAMENTO DE MARKETING

A fim de realizar o plano de marketing para a Avancini Jeans, ou seja, colocar em palavras e esquemas o planejamento proposto, Verônica tomou a iniciativa de buscar referências a respeito do tema e informações quanto às etapas necessárias para o desenho de um plano de sucesso.

O planejamento de marketing é realizado a partir da sequência lógica e de uma série de atividades que levam à determinação de objetivos de marketing e à formulação de planos para atingi-los, conforme explicitado por McDonald (2004). Na Figura 1 estão retratadas as etapas a serem seguidas para um plano completo de marketing.

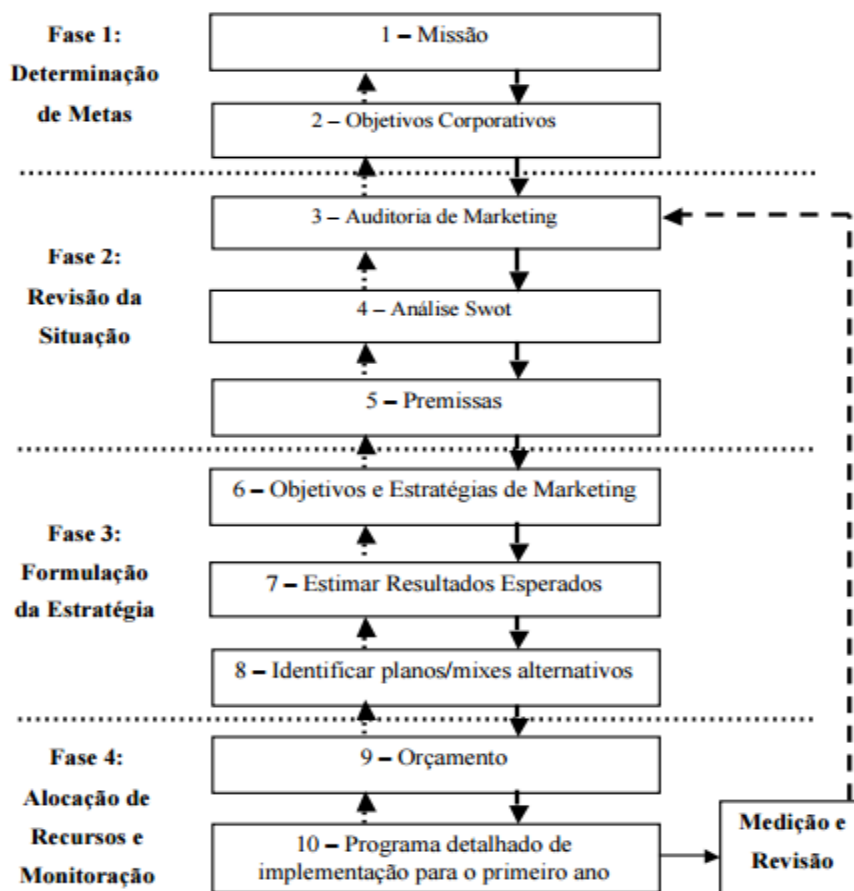


Figura 1 – Processo de planejamento de marketing. Fonte: McDonald (2004).

Estruturar um plano de marketing é útil para a empresa reconhecer onde seus esforços devem estar concentrados e observar as eventuais oportunidades que se desenham no mercado, conforme Churchill e Peter (2005). Para os autores, um plano de marketing bem-sucedido deve conter um exame do plano estratégico organizacional, a condução de uma análise ambiental, o desenvolvimento de objetivos e estratégias de marketing e a determinação dos custos e benefícios financeiros decorrentes.

Para Kotler (2006), o plano de marketing é um instrumento que consegue direcionar e coordenar o esforço de marketing da organização, funcionando em dois níveis:

- Planejamento estratégico: estabelece mercados-alvo e propostas de valor baseadas nas oportunidades de mercado.

- Planejamento tático: descreve táticas de marketing, como por exemplo os 4 Ps do marketing (conhecidos como composto de marketing ou mix de marketing, e que levam em consideração características do produto, determinação de preços, promoção, distribuição, localização, canais de vendas e serviços, entre outros atributos).

Visando obter insumos relevantes para organizar o plano de marketing da Avancini Jeans, Verônica organizou-se de modo a agrupar informações e dados que lhe permitiriam compor seu planejamento. Depois de organizadas, as informações seriam discutidas com o Sr. Vander para que houvesse certeza de que o plano poderia ser confeccionado.

ANÁLISE DO AMBIENTE

MACROAMBIENTE

A primeira tarefa de Verônica consistiu em uma análise ambiental, ou seja, ela se dedicou a investigar tudo o que poderia impactar a Avancini Jeans, mas que não estivesse sob controle da empresa. Para isso, analisou informações do ambiente externo à empresa. Depois, focou em seu ambiente interno.

Inicialmente, o foco recaiu nos ambientes político, legal e econômico. Uma das ameaças mais relevantes refere-se à carga tributária existente no Brasil, extremamente alta, quando comparada à de outras nações, o que acaba inibindo a atuação de pequenas e micro empresas, maioria no setor em questão. Nota-se que, ainda que exista considerável valorização da moda brasileira no exterior, a capacidade de competir, seja no mercado nacional ou no internacional diminui, uma vez que os empresários do setor de confecções sofrem com um sistema tributário desfavorável.

Outro fator político que dificulta a performance das empresas brasileiras de pequeno e médio portes, dentre as quais a Avancini Jeans, refere-se a aspectos macroeconômicos. As leis brasileiras interferem intensamente no orçamento organizacional, pois as empresas do setor têxtil, como citado, dependem de mão de obra especializada, em especial feminina – cerca de 75% do total de funcionários, como antes exposto – e as leis trabalhistas e fiscais no Brasil são consideravelmente complexas (JUS NAVIGANDI, 2009). A burocracia existente nas leis brasileiras inibe o desenvolvimento mais célere da cadeia produtiva têxtil, desde as importações de máquinas e equipamentos até a concretização das vendas do produto final.

Analisando em termos nacionais, mesmo sem contar com vantagens tributárias, o setor emprega mais de 1,6 milhão de trabalhadores, gerando produtos usados no vestuário de quase 200 milhões de brasileiros e outros tantos no exterior (IEMI, 2006).

O comércio interno tem padecido com a concorrência de produtos advindos de países asiáticos, cujas indústrias são bem mais competitivas do que a brasileira. A indústria chinesa, por exemplo, já vem se destacando e ganhando mercado a ponto de preocupar os produtores

brasileiros em grande escala.

Além disso, há um problema considerado “grave”, relacionado ao comércio internacional da cadeia têxtil e de confecções. Trata-se da proteção tarifária estabelecida por diversos países, sendo intensamente elevada nos mais desenvolvidos. As alíquotas de importação praticadas por países economicamente mais desenvolvidos, tais como Estados Unidos e Canadá, alargam-se com o grau de processamento do bem, o que impacta de forma lesiva a exportação de produtos mais elaborados com maior valor agregado, como os artigos de vestuário (IPEA, 2008).

O cenário internacional demonstra uma tendência de liberalização no setor. Estão previstas quedas de tarifas e de algumas barreiras, como cotas de comércio, que são um empecilho considerável à entrada de rivais globalizados ou internacionais. Assim, de acordo com o IPEA, desse panorama deriva uma perspectiva adversa às empresas, sobretudo as pequenas e médias do setor, devido ao impacto negativo nas atividades internas. Em termos gerais, percebe-se que a liberalização pode elevar o comércio em si, mas a posição brasileira, mesmo assim, é desfavorável (IPEA, 2008).

Em termos econômicos, é sabido que uma crise econômica mundial, como a ocorrida em 2008, pode gerar oportunidades para companhias brasileiras, em particular as que compõem a cadeia produtiva têxtil e de confeccionados, pois os produtos asiáticos, nesse caso, seriam forçados a elevar seus preços em resposta à provável valorização do dólar, assim diminuindo a concorrência. Além disso, deve-se considerar que o setor nunca foi dependente de crédito para o consumidor final e que a produção local tem tudo para ser valorizada (ABIT, 2008). Uma situação de crise, entretanto, obrigaria os empresários de confecções (e também a Avancini Jeans) a repassar o aumento do preço de matérias-primas para os consumidores, o que nunca é recebido de forma cordial.

Um dos insumos mais importantes para a produção de roupas é o tecido, composto basicamente de algodão. Tendo em mente que a agricultura dos Estados Unidos constitui a maior produtora de algodão do mundo, graças ao Cotton Belt (Cinturão do Algodão), localizado no sul e sudeste do país, e que o preço do dólar americano pode variar diariamente, valorizando-se ou se desvalorizando, o repasse do aumento do preço do algodão torna-se, portanto, inevitável no caso de uma conjuntura de conflito (EMBRAPA, 2008). O mais relevante é perceber que a indústria têxtil repassa o preço pago pelo algodão às confecções, que o encaminham para o consumidor final.

Em termos demográficos, percebe-se que o poder aquisitivo da população de baixa renda apresentou crescimento na última década – proporcionado principalmente pela maior estabilidade do real e sua valorização. O poder de compra da população em geral também vem apresentando crescimento, e a busca por supérfluos elevou-se em tempos recentes. Em decorrência disso, muitos consumidores de roupas passaram a se preocupar em adquirir produtos de marcas de renome, muitas vezes importadas. A moda internacional também tem influenciado diversos fabricantes nacionais no que se refere ao desenho de produtos, a cores oferecidas e a outros detalhes. Fora do país, percebe-se que os segmentos de confecção mais bem recebidos são a chamada moda praia, jeans, lingerie de determinados tipos e acessórios esportivos.

Nota-se ainda, atualmente, um envelhecimento da população brasileira, o que, nas palavras de um especialista do setor, “pode trazer oportunidades, considerando que há certos tipos de roupa e de tecido que nunca saem de moda”.

A indústria de confecções, ao contrário da indústria têxtil, utiliza como processo produtivo básico a chamada “ferramenta humana”, tendo em vista que costurar é um mesmo método utilizado há centenas de anos e que permanece até os tempos atuais praticamente sem alterações. No Brasil antigo, saber costurar era, em especial para as mulheres, algo de suma relevância, sendo um ensinamento passado frequentemente de mãe para filha. Entretanto, cos-

turar é uma técnica antiga (ou antiquada, diriam alguns), que apresentou poucas inovações ao longo dos tempos.

A forte competição existente no mercado, conjugada aos avanços tecnológicos recentes e ao processo de globalização, demandou, e ainda vem exigindo, uma modernização urgente dos concorrentes no mercado. Aqueles que não puderem se adaptar às requisições percebidas no ambiente competitivo, mesmo em segmentos cuja característica mais marcante é a presença de mão de obra intensiva e de tarefas tradicionais, como no caso das confecções, certamente terão problemas no curto e médio prazos.

O setor atualmente vem apresentando variadas novidades quanto a máquinas e produtos. Porém, por ser um ramo da economia de grande competitividade, é frequentemente inexecutável às empresas obter tais maquinários, por se tratar de um investimento vultoso, que demanda uma disponibilidade relevante de recursos e isso pode tornar-se inviável no orçamento.

A absorção e o uso de tecnologia moderna é algo inevitável, além de fundamental para a competição, mesmo exigindo emprego de vasto capital. Devido a tais circunstâncias, as empresas utilizam como fator decisivo para a competitividade, além da adequação tecnológica, a capacidade de distinguir produtos e de atender de maneira flexível às mudanças de preferência dos consumidores e potenciais consumidores.

É mandatório, então, que haja preocupação em atender às mudanças necessárias e percebidas ao se traçar uma estratégia ou um planejamento. Outros aspectos a serem considerados envolvem escala de produção, utilização adequada do capital, mercado onde atuar, um bom acabamento do produto, textura, aparência e qualidade, entre outros itens.

A Avancini Jeans passou por mudanças ao longo de sua existência, buscando uma adequada adaptação às variações tecnológicas. A empresa implantou sistemas de estocagem e fez investimentos encorpados no chamado “chão de fábrica”. Além disso, a alta gerência busca firmemente por dados e informações atuais sobre o estado da arte no setor, principalmente em feiras e eventos especializados, em que é possível um primeiro contato com as mais recentes inovações do setor (UNICAMP, 2008).

MICROAMBIENTE

Verônica, então, dedicou-se a avaliar a posição dos atores que compõem o microambiente em que a Avancini Jeans atua. Percebeu alguns dados interessantes, mostrados a seguir:

Fornecedores: Pelo fato de que são necessários, para elaborar uma roupa de jeans, diversos materiais, Verônica montou um quadro com os principais fornecedores diretos com os quais a Avancini Jeans costuma trabalhar, visando à fabricação de produtos de qualidade, confortáveis e bem percebidos pela clientela. O Quadro 1 contém o resultado do levantamento realizado:

Fornecedor	Características e Comentários
Santista Têxtil	Atua em dois segmentos do setor têxtil, produzindo tecidos para jeanswear e para workwear. É a primeira multinacional brasileira deste setor, sendo também líder global em denim. Possui capacidade de produção em torno de 150 milhões de metros/ano e receita que supera US\$ 500 milhões anuais. As fábricas da Santista Têxtil estão instaladas, em território nacional, nos Estados de Pernambuco, São Paulo e Sergipe. A empresa conta ainda com unidades fabris na Argentina e no Chile (Santista, 2008).
Vicunha Têxtil	Além de ser considerada a maior indústria têxtil latino-americana, é também uma das maiores produtoras mundiais de brins e indigos. Há mais de 40 anos no mercado, a Vicunha produz e comercializa indigos, brins, tecidos mistos e tecnológicos, malhas sintéticas e naturais, fibras e filamentos. Possui unidades nos Estados do Ceará, Rio Grande do Norte e São Paulo (Vicunha, 2008).
Têxtil Canatiba	No segmento denim há mais de 40 anos, é uma das maiores indústrias têxteis da América Latina. Atua globalmente, com matriz e unidades instaladas em São Paulo.
Cedro Cachoeira	É a empresa mais tradicional do setor, e está no mercado há mais de 130 anos. Sua produção engloba os tecidos denim, brim e telas que são destinados à linha moda, profissional e também aos tecidos técnicos. A Cedro Cachoeira é uma empresa com capital 100% brasileiro e produz 168 milhões de metros quadrados de tecido por ano. Suas unidades encontram-se em Minas Gerais.
Covolán Indústria Têxtil	Foi fundada na década de 1960 e situa-se no Estado de São Paulo, o maior polo têxtil da América Latina. Dispõe ainda de uma unidade em Pernambuco. Opera no segmento de fiação até o acabamento final do produto. Tem capacidade produtiva mensal de 2 milhões de metros de denim e 750 toneladas de fio.
Nicoletti Indústria Têxtil	Empresa existente desde 1967, instalada na região de Americana (São Paulo). É considerada uma das maiores empresas na fabricação de tecidos, principalmente denim.

Quadro 1 - Fornecedores. Fontes: websites das empresas (2008).

Verônica estruturou ainda um quadro referente aos aviamentos, sem os quais a Avancini Jeans não poderia operar. Alguns exemplos são zíperes, linhas para costura, botões, etíquetas, rebites e enfeites em geral. No Quadro 2 estão expostas as empresas com as quais a Avancini Jeans trabalha visando à aquisição desses materiais e produtos.

Empresa	Insumo(s) fornecido(s) à Avancini Jeans:	Características e Comentários
Coats Corrente	Linhas para costura e zíperes	O grupo Coats está no mercado desde o século XIX. No Brasil, instalou-se no Estado de São Paulo no ano de 1907 e hoje conta com unidades fabris nas regiões Sudeste e Nordeste do país. Seus principais produtos são: linhas para costura, bordado, crochê, tricô, zíperes, entretelas e acessórios.
YKK do Brasil	Zíperes	Presente no Brasil desde 1975, sediada no Estado de São Paulo, a YKK é a maior fábrica de zíperes da América Latina. É também líder mundial na produção de zíperes e atende mais de 60% da demanda interna do produto. Os principais produtos por ela fabricados são zíperes, botões, rebites e colchetes.
Linhas Trichê	Linhas de costura	Atuante no Brasil desde 1981, possui variada gama de produtos relacionados à linha de costura.
Eberle	Botões e enfeites em geral	Possui 70% do mercado nacional. Produz em torno de 400 milhões de peças ao mês, incluindo botões, ilhoses, enfeites e fivelas. A Eberle é conhecida no Brasil e no exterior pelos componentes de fixação para moda.
Bonor	Botões	Atua no ramo de botões e acessórios desde 1966, sendo uma das maiores empresas da América Latina.
Haco	Etiquetas	Presente no mercado interno desde 1928, na região Sul do Brasil, é a líder mundial em etiquetas. Tem como principais produtos, além de etiquetas tecidas, estampadas e sintéticas, cadarços, cordões, tecidos, fitas, transfers, rótulos e tags de papel e sintéticos.
Helvetia	Etiquetas	Presente no mercado desde 1947, é uma das empresas têxteis mais tradicionais na fabricação de etiquetas. Sua capacidade produtiva ultrapassa mensalmente 3 milhões de metros de etiquetas. Como principais produtos, apresenta etiquetas e fitas bordadas.

Quadro 2 - Aviamentos. Fontes: websites das empresas (2008).

O acabamento do produto é o último estágio da fabricação, e um dos mais importantes de todo esse processo. Em relação aos serviços de beneficiamento do jeans, estes são realizados por lavanderias industriais especializadas em lavagens diferenciadas, as quais aditam um maior valor à peça produzida. A Avancini Jeans tenciona sempre trabalhar com empresas que priorizam não só a qualidade, mas também as tendências de moda. Assim, estabelece relações comerciais praticamente exclusivas com as seguintes lavanderias, como a mineira Cinco Estrelas, e as fluminenses Ferreira, Cilave e LavJeans.

A maioria dos fornecedores da Avancini Jeans é de empresas de grande porte, e o bom relacionamento conquistado ao longo dos anos fez com que a Avancini Jeans fosse reconhecida pelos seus fornecedores como uma empresa idônea, ética e que cumpre suas responsabilidades.

Pode-se dizer que a relação comercial existente entre os fornecedores e a Avancini Jeans é amistosa, pois a Avancini Jeans cumpre rigorosamente todos os compromissos firmados. Por isso, a empresa consegue obter certas regalias em negociações, em particular referentes a datas de vencimento de pagamentos, descontos especiais, prazos de entrega, entre outros.

Cientes

Hoje a Avancini Jeans detém aproximadamente 200 clientes organizacionais (lojistas)

ativos, localizados por todo o Estado do Rio de Janeiro. Tais clientes assemelham-se por possuir seus estabelecimentos no “comércio de rua”.

De fato, o foco da Avancini Jeans recai no estabelecimento de relações comerciais com as chamadas lojas de rua; apenas em casos específicos ela atende clientes organizacionais com lojas em shopping centers. Mas Verônica, em conversas com o Sr. Vander, percebeu que é interessante à Avancini Jeans atingir novos mercados, a fim de aumentar a quantidade de clientes atendidos e manter esse relacionamento, reforçando sua lealdade à empresa e sua marca.

Concorrentes

Antes da análise da rivalidade no setor e dos concorrentes propriamente ditos, Verônica estudou a teoria relacionada a este tema. Ela percebeu que ao confrontar a concorrência, a empresa não deve apenas adaptar-se às necessidades dos consumidores, mas sim estabelecer vantagens estratégicas para posicionar agressivamente o produto ofertado, em relação aos da concorrência, na mente do seu público-alvo (KOTLER, 2007).

Além disso, apesar de a Avancini Jeans situar-se no Rio de Janeiro, Verônica identificou uma situação relevante, que diz respeito ao crescimento urbano ocorrido no Estado de São Paulo.

Há alguns anos, São Paulo passou por um intenso fenômeno migratório, que fez eclodir uma aceleração da urbanização e, principalmente, da industrialização. A região que mais contribuiu para a ocorrência desse processo migratório foi o Nordeste do país, de onde se estima que tenham descendido (ou migrado) 35% da população paulista (OTTAIANO, 2010).

Com o desenvolvimento de São Paulo, em particular da capital, a região do Brás se destacou e se tornou conhecida como a “capital brasileira no comércio de roupas”. Hoje, o Brás constitui um distrito direcionado quase integralmente à indústria de confecções, o que acarretou grande competição na região. Esta, por ter se tornado referência no segmento de roupas, costuma atrair grande número de compradores, que distribuem os produtos adquiridos por todo o País.

A Avancini Jeans, por atuar quase exclusivamente no Estado do Rio de Janeiro, isto é, na região Sudeste brasileira, preocupa-se fortemente com a grande concorrência oriunda, especialmente, da região do Brás.

Assim, a Avancini Jeans, conforme a pesquisa de Verônica, tem como principais concorrentes as marcas Dardak Jeans, Dinho’s Jeans, UVX Jeans e Nexus Jeans. De todas essas, a Nexus Jeans é a única que não é originária do Brás, em São Paulo – é instalada no Rio de Janeiro, mas a conjuntura justifica a preocupação da empresa com a concorrência advinda do Brás. Os concorrentes citados atuam no mercado de jeanswear, oferecendo seus produtos tanto para o público jovem quanto para o clássico-conservador.

O Sr. Vander, no entanto, chamou a atenção de Verônica para o fato de que as lojas revendedoras de mercadorias da Avancini Jeans muitas vezes também vendem produtos de outras marcas, inclusive as concorrentes anteriormente citadas.

Como se percebe, não há, no segmento de confecções, muitas diferenças quanto à forma de se fabricar os produtos. As marcas concorrentes mencionadas, assim como a Avancini Jeans, possuem produtos muito similares, e com as mesmas aptidões competitivas. Todas essas empresas se assemelham em atributos como qualidade, preço, conforto, design e outros.

O que acaba sendo realmente importante, ou seja, algo que pode ser percebido como um diferencial, são aspectos relativos à estratégia interna dos players do mercado. Algumas empresas dispõem de uma estrutura física que suporta a fabricação de volumes superiores em relação a outras; há também aquelas que se diferenciam no acabamento do produto apresentado, no atendimento ao cliente ou mesmo na distribuição.

A fim de planejar novas estratégias de mercado, é necessário que se compreendam as características, pontos fortes e fracos da concorrência, bem como as tendências do mercado em que se atua ou se pretende atuar. O market share da Avancini Jeans tem variado com o passar dos anos, e uma das causas diz respeito à concorrência acirrada que se formou no mercado fluminense. Devido a isso, a empresa precisa traçar estratégias para alcançar dois principais objetivos simultâneos: não perder participação do mercado (market share) e também obter novas áreas de atuação.

Com base nos dados obtidos no mercado, nos websites das empresas e com informações fornecidas pelo Sr. Vander, Verônica conseguiu montar o Quadro 3, que se refere aos concorrentes principais da Avancini Jeans.

Empresa	Características e Comentários
Dardak Jeans	<p>Atua no mercado há mais de 40 anos, estando sua pronta entrega instalada na região do Brás, em São Paulo. Com distribuidores em todo o Brasil, o acesso a eles é simples.</p> <p>A Dardak Jeans fabrica roupas de jeans tanto para o segmento jovem quanto para o clássico-conservador. É um fortíssimo concorrente da Avancini Jeans, por possuir uma das maiores confecções do País, com produção acelerada e volume bastante elevado.</p> <p>A Dardak Jeans oferece produtos com custos inferiores aos da Avancini Jeans graças ao investimento efetuado em tecnologia. As roupas oferecidas costumam seguir as últimas tendências de moda e possuem boa qualidade. A empresa apresenta alta rotatividade em sua produção, o que permite que venda produtos diferentes a cada semana, sendo essa venda realizada por meio de kits, em que o cliente compra um conjunto de mercadorias, o que é visto como um diferencial da empresa.</p> <p>A Dardak e a Avancini atuam com foco no mesmo nicho, com produtos e preços similares. Além disso, os produtos das duas marcas podem ser encontrados praticamente nas mesmas lojas em todo o Rio de Janeiro.</p>
Dinho's Jeans	<p>A Dinho's Jeans, apesar de já atuar há mais de 30 anos no mercado de moda jeanswear, somente há alguns anos passou a produzir e fornecer roupas direcionadas ao mesmo público-alvo da Avancini Jeans. A empresa situa-se em São Paulo, na região do Brás, mas sua distribuição é realizada para todo o Brasil, e há pouco mais de 5 anos começou a conquistar uma parcela significativa do mercado fluminense.</p>
UVX Jeans	<p>A UVX Jeans pode ser vista como uma “novidade” enquanto concorrente da Avancini Jeans. Em pesquisas, ambos os tipos de consumidores (organizacionais e finais) fizeram referência à marca UVX Jeans. A empresa comercializa produtos assemelhados aos da Avancini Jeans, mas com variados detalhes e acessórios, tais como enfeites abundantes, o que determina que o produto apresente um preço um pouco mais elevado. Um detalhe relevante refere-se ao fato de que alguns consumidores organizacionais da Avancini Jeans (lojistas) estão começando a experimentar a venda de produtos fabricados por essa concorrente, o que causou certa apreensão na Avancini.</p>
Nexus Jeans	<p>Trata-se de uma concorrente atuante no mercado há muitos anos, e de todas as marcas é a mais parecida com a Avancini Jeans. Um detalhe importante diz respeito à localização: é a única situada no Estado do Rio de Janeiro. Oferece uma linha de produtos diversificada e, dada a experiência que possui nesse mercado, caracteriza-se pela destreza em distinguir precisamente as necessidades do cliente, além de oferecer produtos de qualidade reconhecida.</p>

Quadro 3 – Concorrentes principais.

Apesar dos “principais” competidores, existem ainda os concorrentes indiretos, e aqueles que começam a surgir como ameaças.

No Brasil, o mercado interno é formado por abundantes produtos de diversas origens – sejam estas nacionais ou internacionais. Assim, além dos concorrentes citados, a Avancini Jeans é impactada por produtos comercializados tanto pela China quanto pelo Nordeste bra-

sileiro. É sabido que a maioria desses produtos, em especial os chineses, apresentam padrões de qualidade inferiores, contudo, ainda assim competem, mesmo que indiretamente, com os fabricados pela Avancini Jeans.

No setor da confecção de roupas de jeans, os produtos nordestinos seguem estratégias agressivas de venda. Os preços são extremamente inferiores aos do mercado em geral (sem considerar os produtos chineses, que não focam na qualidade, mas sim no volume vendido).

A introdução dos produtos chineses no mercado doméstico causou uma perceptível redução no market share de muitas empresas. De acordo com uma pesquisa realizada pela CNI (Confederação Nacional da Indústria, 2007), uma em cada quatro empresas nacionais já disputa espaço com os artigos chineses, e o setor de vestuário é um dos mais afetados na indústria. Foi identificado ainda que a magnitude com que a concorrência chinesa afeta os negócios varia de acordo com o porte da empresa, o que prejudica em maior intensidade as empresas de pequeno porte, mesmo havendo a exposição de aproximadamente 45% das grandes empresas à concorrência no mercado interno.

Outro fator de destaque está ligado ao término do acordo do setor têxtil com a Organização Mundial do Comércio (OMC), que estabelecia cotas de importação para vários países. O término de tal “proteção” deixa as indústrias mais vulneráveis às importações, em particular na indústria de vestuário.

Em termos gerais, a Avancini Jeans não compete diretamente com os dois grupos mencionados, uma vez que a estratégia competitiva de ambos foca na liderança em custos. Entretanto, a importância da análise relaciona-se ao fato de que tais concorrentes se apossam de uma parcela expressiva do mercado, desencadeando sucessivas reduções no faturamento da empresa.

Ao mostrar o resultado de seu trabalho até o momento para o Sr. Vander, Verônica achava que receberia elogios e o trabalho estaria “praticamente completo”. Acertou nos elogios, mas ouviu de seu pai, cuja experiência no mercado tinha grande valor para direcionar as ações a tomar, que não adianta apenas uma pesquisa em fontes secundárias para ter certeza do que deve ser feito no sentido de obter sucesso em um mercado tão competitivo. A ideia era de que, sem ouvir os consumidores, nenhuma empresa, inclusive a Avancini Jeans, poderia ter convicção do que oferecer, pois a percepção da qualidade atual dos produtos, de suas cores, variedade, modelos, preços e durabilidade é que fornece à empresa um retrato fiel da satisfação do consumidor e do que este deseja para o futuro. E isto só é obtido com dados primários.

Assim, o próximo passo de Verônica foi realizar uma pesquisa de campo. Para isso, fez contato com seu ex-professor da faculdade de Administração, Prof. Daniel, e lhe solicitou uma ajuda que permitisse a obtenção dos dados necessários. Daniel forneceu a Verônica um material extenso sobre formatação e análise de pesquisas, e ajudou-a a organizar os questionários usados com os consumidores. Os resultados dessa pesquisa de campo estão mostrados a seguir.

RESULTADO DE PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo, realizada no Rio de Janeiro, por ser o local onde a Avancini Jeans opera, iniciou analisando a satisfação do público-alvo com a variedade de tamanhos de roupas oferecida pela Avancini Jeans. Quanto à parte inferior do vestuário, como calças e bermudas, a numeração varia do manequim 34 ao 64. Estes são, também, subdivididos em dois grupos: no primeiro deles, trata-se da moda mais jovial, que apresenta numeração variando do 34 ao 52; no segundo grupo, que é o de maior saída, direcionado ao público mais tradicional, a numera-

ção varia do 36 ao 64. A parte superior do vestuário oferece tamanhos variando do muito pequeno ao muito grande, sendo tratados (do menor para o maior) como PP, P, M, G, GG e EXGG.

O resultado da satisfação com a variedade de tamanhos oferecidos está mostrado na Tabela 1:

Tabela 1 – Satisfação com a variedade de tamanhos das roupas

Estou satisfeito(a) com a variedade de tamanho das roupas	Respostas:
Concordo plenamente	74%
Concordo em parte	18%
Nem concordo nem discordo	6%
Discordo em parte	2%
Discordo totalmente	0%

Analisando a citada pesquisa da CNI (2008), o Brasil apresenta grande carência de mão de obra qualificada, visto que em torno de 60% das pequenas empresas são afetadas por essa deficiência, sendo a área de produção a mais atingida. Dos setores mais lesados por causa da ausência de mão de obra qualificada, o vestuário ocupa o segundo lugar, com 75% das empresas apresentando problemas com essa falta.

Considerando que a carência por mão de obra reflete o baixo ensino básico existente no País, assim como a falta de cursos voltados para a capacitação dos profissionais, a Avancini Jeans, ciente da grande dificuldade de encontrar profissionais na área, preocupa-se em capacitar os funcionários dentro da própria empresa, pois isso se relaciona diretamente a aspectos tais como qualidade do produto, redução de desperdícios, e, em geral, à eficiência no trabalho. Considerando que o investimento para qualificar um funcionário gera gastos muitas vezes elevados, a empresa usa como política de manutenção dessa mão de obra já treinada e habilitada a chance de o profissional subir de cargo pela capacitação continuada (uma forma de diminuir a rotatividade) e fornece benefícios adicionais ao salário, uma vez que este é um fator crítico no setor, já que, mesmo reconhecendo um bom desempenho, não é viável um grande aumento do valor-base salarial.

A percepção de qualidade das roupas da Avancini Jeans pode ser entendida como uma identificação dos consumidores quanto ao trabalho em geral da empresa e de seus funcionários. Na pesquisa de campo, ao serem perguntados sobre a qualidade percebida nos produtos da Avancini Jeans, as respostas obtidas foram as resumidas na Tabela 2:

Tabela 2 – Satisfação com a qualidade das roupas

Estou satisfeito(a) com a qualidade das roupas	Respostas:
Concordo plenamente	61%
Concordo em parte	25%
Nem concordo nem discordo	7%
Discordo em parte	7%
Discordo totalmente	0%

Na pesquisa de campo, Verônica e Daniel identificaram que era relevante averiguar se as modelagens das roupas e o respectivo conforto eram bem avaliados pelos usuários. O sortimento oferecido, isto é, a variedade de modelos e cores – no varejo conhecidos como “pro-

fundidade” (PARENTE, 2000) – também foi apurado, e os resultados são mostrados nas tabelas 3, 4 e 5:

Tabela 3 – Satisfação com a modelagem das roupas

Estou satisfeito(a) com a modelagem usada nas roupas	Respostas:
Concordo plenamente	44%
Concordo em parte	38%
Nem concordo nem discordo	6%
Discordo em parte	12%
Discordo totalmente	1%

Tabela 4 – Satisfação com o conforto das roupas

Estou satisfeito(a) com o conforto das roupas	Respostas:
Concordo plenamente	67%
Concordo em parte	25%
Nem concordo nem discordo	5%
Discordo em parte	2%
Discordo totalmente	1%

Tabela 5 – Satisfação com as cores e os modelos das roupas

Estou satisfeito(a) com a variedade de cores e modelos das roupas	Respostas:
Concordo plenamente	45%
Concordo em parte	42%
Nem concordo nem discordo	10%
Discordo em parte	4%
Discordo totalmente	0%

A durabilidade das roupas foi também avaliada, pois segundo informações do Sr. Vander, a durabilidade está diretamente associada à qualidade observada da roupa.

A tendência de moda é um dos fatores que também impactam na escolha do cliente, levando-o a optar pela compra de uma marca e não de outra. Em razão disso, foi colocada no questionário uma pergunta relacionada a este tópico. As respostas estão mostradas nas tabelas 6 e 7, a seguir:

Tabela 6 – Satisfação com a durabilidade das roupas

Estou satisfeito(a) com a durabilidade das roupas	Respostas:
Concordo plenamente	77%
Concordo em parte	17%
Nem concordo nem discordo	4%
Discordo em parte	3%
Discordo totalmente	0%

Tabela 7 – Satisfação com o acompanhamento da Avancini em relação às tendências da moda

Estou satisfeito(a) com o modo como a Avancini acompanha as tendências da moda	Respostas:
Concordo plenamente	33%
Concordo em parte	51%
Nem concordo nem discordo	6%
Discordo em parte	8%
Discordo totalmente	2%

O Sr. Vander chamou a atenção para um detalhe que não pôde ser pesquisado, referente a embalagens com a marca Avancini Jeans: como a empresa não possui loja própria, as embalagens que os lojistas utilizam levam o nome da loja revendedora, e não da marca Avancini Jeans, portanto pode haver uma “perda de identidade”, ou uma confusão do fabricante (Avancini Jeans) com a loja em que o produto é oferecido ao público.

Verônica, por sua vez, advertiu que um item essencial no varejo é o valor cobrado pelas mercadorias à venda, ou seja, o preço tem papel fundamental na atração de clientes. A Avancini Jeans prefere não interferir neste quesito, deixando os lojistas estabelecerem e praticarem seus próprios preços.

A percepção dos preços médios cobrados está mostrada na Tabela 8:

Tabela 8 – Satisfação com o preço das roupas

Estou satisfeito(a) com o preço das roupas	Respostas:
Concordo plenamente	39%
Concordo em parte	40%
Nem concordo nem discordo	9%
Discordo em parte	12%
Discordo totalmente	1%

Outros itens que foram pesquisados em campo por Verônica e Daniel incluíam a satisfação com a localização das lojas onde os produtos Avancini Jeans eram vendidos e a promoção realizada (aí incluídas também ações de merchandising). Os resultados estão nas tabelas 9 e 10.

Tabela 9 – Satisfação com a localização das lojas

Estou satisfeito(a) com a localização das lojas	Respostas:
Concordo plenamente	46%
Concordo em parte	27%
Nem concordo nem discordo	19%
Discordo em parte	7%
Discordo totalmente	1%

Tabela 10 – Satisfação com promoção e merchandising

Estou satisfeito(a) quanto à promoção e ao merchandising	Respostas:
Concordo plenamente	28%
Concordo em parte	14%
Nem concordo nem discordo	36%
Discordo em parte	10%
Discordo totalmente	13%

Finalmente, os últimos itens examinados na pesquisa (tabelas 11 e 12) foram a imagem da Avancini Jeans no mercado, que pode indicar uma tendência à lealdade dos clientes para com a marca, e a probabilidade de recomendação ou indicação da marca para pessoas conhecidas, uma vez que este é um critério muito valorizado por quem pretende realizar uma compra (REICHHELD, 2003); em geral as pessoas consideram muito valiosa a recomendação de pessoas em quem confiam, pois estas não empenhariam suas palavras em uma marca se a mesma não fornecesse qualidade ou satisfação a quem dela faz uso.

Tabela 11 – Satisfação quanto à imagem da empresa no mercado

Estou satisfeito(a) quanto à imagem da empresa no mercado	Respostas:
Concordo plenamente	69%
Concordo em parte	13%
Nem concordo nem discordo	14%
Discordo em parte	5%
Discordo totalmente	0%

Tabela 12 – Tendência de o consumidor indicar a marca Avancini Jeans

Indicação da marca, pelas pessoas pesquisadas	Respostas:
Certamente indicaria	65%
Provavelmente indicaria	26%
Poderia indicar ou não	4%
Provavelmente não indicaria	3%
Certamente não indicaria	2%

Depois de todo o trabalho na obtenção dos dados, agora era hora de interpretar os resultados da pesquisa de campo e investigar de que maneira um plano de marketing poderia ser proposto por Verônica, a fim de auxiliar a empresa a se desenvolver e ganhar mercado.

A situação poderia ser resumida da seguinte forma: a Avancini Jeans deveria obter um plano de marketing que lhe permitisse ganhar participação de mercado e aumentar não só a carteira de clientes, mas também o ticket médio atual, por meio da eventual redefinição de objetivos, diretrizes e estratégias; do fornecimento de apoio e embasamento às decisões empresariais; e de um incremento no poder da marca perante revendedores e consumidores.

Verônica agradeceu a ajuda do Prof. Daniel e marcou então uma reunião para o dia seguinte com o Sr. Vander, para discutirem juntos o que deveria ser feito para o sucesso da empresa.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Faça uma análise SWOT e uma SWOT Cruzada tendo como base o que é oferecido pela Avancini Jeans e as ações adequadas a tomar.
2. Faça uma análise dos ambientes interno e externo que permita à Avancini Jeans perceber o que pode impactar no seu desempenho.
3. Projete um plano de marketing com base nas informações obtidas de forma primária e secundária, e com as considerações feitas no texto sobre a Avancini Jeans e em seu mercado de atuação.

REFERÊNCIAS

- ABIT – Associação Brasileira de Indústria Têxtil e Confecção. Disponível em <www.abit.org.br> e em <http://www.abit.org.br/site/noticia_detalhe.asp?controle=2&id_menu=20&idioma=PT&id_noticia=1244&tipo=2&#ancora>. Acesso em 14 ago/ 2009.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para os clientes. Tradução de Cecília C. Bartalotti e Cidd K. Moreira. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CNI – Confederação Nacional da Indústria. Disponível em <<http://www.cni.org.br/portal/data/pages/FF808081239C151201239F3211D766CE.htm>>. Acesso em 14 dez/2007 e em 30 out/2008. (www.cni.org.br/portal)
- EMBRAPA. Disponível em <<http://www.cnpa.embrapa.br/produtos/algodao/publicacoes>>. Acesso em 20 dez/2008>.
- IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial Ltda. Disponível em <<http://www.iemi.com.br/novo/index.htm>>. Acesso em 22 fev/ 2009.
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em <www.ipea.gov.br/pub/bccj/bc681.pdf>. Acesso em 24 out. 2008.
- JUS NAVIGANDI. Disponível em <www.jus.com.br>. Acesso em 14 nov. 2008.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing. Tradução de Mônica Rosenberg, Brasil R. Fernandes, Cláudia Freire. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. Tradução de Cristina Yamagami. 12.ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MCDONALD, Malcolm. Planos de Marketing: Planejamento e Gestão Estratégica: Como Criar e Implementar. Tradução de Arlete Simille. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- NUNES, Fernando. Análise de valor na indústria de confecções: Estudo de caso. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART026.pdf>. Acesso em: 11 abr/2008.
- OTTAIANO, Daniel. Dia do Nordeste: dez restaurantes para celebrar com comidas típicas. Revista Veja São Paulo, 7 out/2010. Disponível em <<http://vejasp.abril.com.br/noticias/dia-do-nordestino>>. Acesso em 17 mai/2011.
- PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.
- REICHHELD, Frederick F. The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review, v.81., n.12. Dec. 2003, pp.46-55.
- SANTISTA. Disponível em <www.santista.com.br>. Acesso em 12 jul.2010.

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas. Inst. de Economia. Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia. Projeto: Boletim de Conjuntura Industrial, Acompanhamento Setorial, Panorama da Indústria e Análise da Política Industrial. Maio de 2008.

VICUNHA. Disponível em <www.vicunha.com.br>. Acesso em 12 jul.2010.